



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

BERNARDO DE MIRANDA FRANCO

**AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO CULTURAL PARA
INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EM TURISMO**

Brasília – DF

2016

BERNARDO DE MIRANDA FRANCO

**AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO CULTURAL PARA
INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EM TURISMO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Elaine Rabelo Neiva, Professora Adjunta do Departamento de Administração - UnB e Coordenadora do PG em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações - UnB

Brasília – DF

2016

RESUMO

As discussões a respeito da cultura das organizações geram uma série de hipóteses acerca do que são ações desejáveis para que as empresas alcancem sucesso no mercado em que estão inseridas. Um tema que mostra-se bastante presente na literatura atual é a inovação. A cultura de uma organização pode apresentar facilidades ou dificuldades na introdução de ações inovadoras que são responsáveis, muitas vezes, pelo surgimento de diferenciais competitivos em seu segmento. Diante disso, este trabalho busca descrever e identificar os níveis de orientação cultural para inovação em empresas de prestação de serviços em turismo, comparando entre elas os atributos que caracterizam uma cultura orientada para inovação. Na pesquisa realizada fez-se uso da Escala de Orientação Cultural para Inovação (EOCI), construída a partir de definições da literatura dos temas de cultura organizacional e inovação, possuindo índices de validade consistentes, por meio de testes estatísticos, para utilização no âmbito das empresas brasileiras. A escala foi aplicada presencialmente em respondentes de 10 empresas do ramo do turismo em Brasília-DF. Os resultados apontaram que, em média, os níveis de orientação cultural para inovação percebidos pelos respondentes (funcionários das empresas), são relativamente baixos, mas existe variabilidade na percepção de tais características entre os respondentes das empresas. Esta pesquisa busca incentivar a ampliação dos conhecimentos sobre o tema de inovação, e assim, dar suporte às empresas de prestação de serviços, por meio de comparações que as permitam visualizar fraquezas e oportunidades em seu meio que antes não eram percebidas. Sobretudo, a pesquisa apresenta importância prática para as instituições em questão por contribuir para soluções que visem melhorias de gestão, tal como o aumento da eficiência organizacional e, por consequência, do nível de competitividade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação. Serviços. Turismo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de participantes da pesquisa por empresa.....	16
Tabela 2 – Cargas Fatoriais da Análise Fatorial Exploratória da EOCI	18
Tabela 3 – Análise descritiva geral dos fatores da escala EOCI	22
Tabela 4 – Análise descritiva dos fatores da escala EOCI por empresa	24
Tabela 5 – Índices de Correlação Intraclassa	25
Tabela 6 – Teste M de Box para homocedasticidade	26
Tabela 7 – Testes Multivariáveis de comparação entre médias	27
Tabela 8 – Testes F	27
Tabela 9 – Testes de Tukey	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Formulação do problema	7
1.2 Objetivo Geral	7
1.3 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificativa	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Cultura Organizacional	10
2.2 Inovação	11
2.3 Relação Cultura Organizacional x Inovação	13
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	15
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	15
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	15
3.3 Participantes do estudo	15
3.4 Instrumento de pesquisa	16
3.4.1 Validação e construção da escala	17
4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	21
4.1 Procedimentos	21
4.2 Resultados gerais das análises	22
5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	29
6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	35
ANEXO A – INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO CULTURAL PARA INOVAÇÃO ..	35

1 INTRODUÇÃO

No cenário brasileiro atual, observa-se um aumento considerável da quantidade de empresas. De acordo com a CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, no ano de 2007, o número de empresas ativas – matrizes ou filiais – era de 6.159.292, ao passo que em 2015 houve um aumento para 16.092.158.

Este crescimento gera um aumento substancial na competitividade entre as empresas de mesmo segmento. Para que as organizações consigam prosperar, é necessária uma série de diferenciais que lhes garantam maior participação no mercado e, por consequência, aumentem suas chances de alcançar o sucesso.

Esses diferenciais têm sido foco de estudo de diversos autores, ocasionando um aumento considerável na quantidade de publicações que envolvem o assunto em questão. Alguns dos principais temas em foco são a inovação e a cultura em meios organizacionais, sendo a primeira representada por 1/3 das citações em periódicos que tratam de assuntos de comportamentos organizacionais na virada do século XXI (FAGERBERG, MARTIN E ANDERSON, 2013).

Existem diversas técnicas de pesquisas estatísticas para analisar se há, bem como o grau em que são percebidos, determinados eventos nas organizações. Alguns aspectos do comportamento organizacional favorecem a produtividade e a competitividade no mercado, como por exemplo, a inovação. A orientação cultural a inovação está associada a vários resultados organizacionais positivos (MACHADO E VASCONCELLOS, 2007).

Antes de verificar as ferramentas utilizadas para tais análises é de extrema importância contextualizar, desde o surgimento do tema a ser estudado e seu histórico, bem como o acompanhamento até os dias atuais, para então analisar os resultados obtidos com base nas literaturas mais consistentes dos temas em questão.

1.1 Formulação do problema

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação realizam, desde o ano 2000, a Pesquisa de Inovação – Pintec, a fim de constatar as mudanças no cenário brasileiro relativas às empresas inovadoras. De acordo com os órgãos coordenadores da pesquisa, ela tem como principal objetivo a construção de indicadores que avaliem as organizações brasileiras e que possam se mostrar compatíveis com a metodologia e conceitos internacionais acerca do tema inovação. Com relação às pesquisas Pintec realizadas do ano de 2000 (estudo do triênio 1998 a 2000) até a Pintec 2008 (2006 a 2008), o número de indústrias inovadoras no Brasil cresceu 21% no intervalo de 8 anos, apresentando um aumento na participação nacional total de 31,5% em 2000 para 38,1% em 2008.

Os temas de cultura e inovação são muito presentes na literatura nacional e internacional (Machado e Vasconcellos, 2007), contudo há inúmeros questionamentos sobre a existência de uma cultura voltada para inovação, principalmente em pequenas empresas (Francischetto, 2016). Pelo fato serem compostas por poucas pessoas, na maioria das vezes, questiona-se se elas formariam uma cultura organizacional. Além disso, a associação entre cultura e inovação ainda permanece em questionamento (Francischetto, 2016).

A cultura organizacional pode ser considerada algo que facilita ou dificulta a introdução de inovações nas organizações. Portanto, neste trabalho propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Existe uma orientação cultural para inovação em empresas de prestação de serviços na área do Turismo?

1.2 Objetivo Geral

Tendo em vista o conhecido aumento do número de organizações que possuem características voltadas à inovação e que buscam suporte nesta cultura para a sobrevivência no mercado, este trabalho busca descrever e identificar em que

medida existe orientação cultural para inovação em empresas de prestação de serviço no ramo do turismo.

1.3 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- Descrever se há orientação cultural para inovação em empresas de prestação de serviços na área do turismo;
- Comparar as características de orientação cultural para inovação nas organizações estudadas.

1.4 Justificativa

Esta pesquisa é justificada pela complexidade e relevância socioeconômica acerca do tema, bem como pela escassez de estudos que abordem a cultura organizacional em empresas de prestação de serviços na área do Turismo. Verifica-se a necessidade de aprofundamento sobre o tema do processo de inovação em empresas de prestação de serviços, conforme Brandão e Bruno-Faria (2013), no Brasil, a produção científica na área encontra-se em fase inicial.

A importância deste estudo se faz pela compreensão do processo de inovação nas organizações, bem como a ampliação dos conhecimentos sobre o tema, relacionando como características organizacionais podem favorecer ou não o comportamento inovador individual. Ou seja, através do modelo de estudo proposto pode ser possível contribuir para o aprimoramento de práticas que fomentam a inovação organizacional a partir do aferimento dos fatores que favoreçam o comportamento inovador individual. Em última instância, uma orientação cultural para a inovação fomenta o comportamento inovador nos membros organizacionais.

O resultado desta pesquisa pode contribuir para dar suporte às empresas de prestação de serviços que não possuem características inovadoras e ao

aprimoramento dos métodos àquelas que já possuem. Sobretudo, a pesquisa é dotada de importância prática para a instituição em questão por contribuir para soluções que visem melhorias de gestão, tal como o aumento da eficiência organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Heine e Ruby (2010), o estudo da cultura consiste no entendimento de como a mente dos indivíduos é moldada pelo aprendizado cultural. Pettigrew (1979), um dos primeiros a utilizar o termo cultura organizacional, refere-se à cultura como “um sistema de significado publicamente e coletivamente aceito por determinado grupo”.

Observando tais definições, é direcionado o foco da análise cada vez mais para a cultura em grupos mais específicos como as organizações, a fim de evidenciar comportamentos detalhando os estudos nestas áreas. Pettigrew (1979) ainda define e explica alguns componentes que facilitam a identificação da cultura das organizações: símbolos, línguas, ideologias, crenças, rituais e mitos. Tais componentes servem para os indivíduos da organização como uma relação de pertença, podendo gerar certo grau de fidelidade com este organismo.

Hofstede et al. (1990) levantaram uma hipótese de que a cultura organizacional é predeterminada em partes: por nacionalidade, indústria e tarefa; estrutura organizacional e sistemas de controle; e produtos exclusivos e características idiossincráticas – definidas a partir da história da organização ou da personalidade do fundador. Um dos desafios para os estudos nesta área é a necessidade de avaliação da cultura organizacional no nível do grupo, ou seja, pelos resultados agregados das culturas das organizações (Hofstede, 1998).

A respeito da cultura das organizações, Fleury e Fischer (1989) a definiram como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos”. Schein (1990) ressalta a necessidade da história em comum entre os membros de um grupo para a formação de uma cultura. De acordo com o autor, a base para a cultura está no aprendizado ou vivência de um conjunto de processos comportamentais, cognitivos e emocionais e, à medida que se partilham estes

conhecimentos, formam-se os sentimentos, as atitudes, os valores e os comportamentos culturais.

É também observado o papel dos líderes em tal processo, formando modelos acerca de como o grupo deve agir em conjunto. Schein (1990) também afirma que após as influências iniciais do fundador, o grupo aprende com a própria experiência e forma suposições compartilhadas, gerando comprometimento aos valores e normas das organizações e funcionando como mecanismo de controle no ambiente (MARTIN E SIEHL, 1983).

De acordo com Schein (1990), a cultura pode ser perpetuada mesmo que se troquem os membros, por meio do sentimento que fica intrínseco à organização. Uma cultura organizacional bem delimitada pode gerar grande diferencial à organização, sendo essa um destaque no mercado por apresentar-se de forma claramente distinta e de fácil identificação por meio da sociedade (Cameron & Quinn, 1999). Mesmo com o fortalecimento de suas características, uma organização pode sempre apresentar possibilidades de mudança e evolução em sua cultura (Schein, 1990). Estudos sobre tal evolução em culturas organizacionais ganharam força, sendo relacionados com diversas variáveis como desempenho, produtividade e, principalmente, inovação, conforme busca-se definir a seguir, a fim de estabelecer e caracterizar posteriormente tal relação.

2.2 Inovação

Como uma forma de diferenciação e de ganhar maior competitividade entre as demais organizações, começa o interesse maior sobre o tema de inovação no meio organizacional. Montalvo (2006) define inovação como a “implementação bem-sucedida de ideias criativas em uma organização”.

Diante disso é possível começar a observar a relação entre a inovação e a cultura percebida nas empresas. As relações criadas entre a cultura organizacional e outras variáveis como desempenho, produtividade e inovação são crescentes. Estudos identificam desde influências significativas da cultura de aprendizagem no desempenho (Arruda et al., 2015), resultados de correlação da cultura

organizacional e a gestão de pessoas e desempenho organizacional (Santos et al., 2014) até influência da inovação através da percepção da cultura organizacional (Moraes, 2011).

Foi afirmado que, por diversas vezes, a implementação de ações de inovação nas organizações tem o intuito de contribuir para sua efetividade e desempenho (Damanpour, 1991). Desta forma, pode-se considerar a inovação como um fator desejado a ser aliado à cultura, gerando fonte de vantagem competitiva em situações que possam ser enfrentadas pela organização (Khazanchi, et al., 2006). Para melhor entendimento a respeito do tema, serão apontadas algumas definições que servirão como base para a contextualização e realização da pesquisa em questão.

Define-se inovação e criatividade no meio do trabalho como "processos, resultados e produtos de tentativas de desenvolver e introduzir formas novas e aperfeiçoadas de fazer as coisas" (ANDERSON, POTOCHNIK E ZHOU, 2014). Ainda de acordo com os autores, observa-se, neste contexto, a criatividade como o estágio de geração de ideias, ao passo que a inovação é a implementação destas ideias em novos procedimentos, práticas ou produtos das organizações.

Há certa dificuldade, pela subjetividade do tema de inovação, em se estabelecer conhecimentos confiáveis e aplicáveis. Segundo Freeman (1982) ela se dá como um processo de ligação, na qual uma nova ideia advinda de áreas como ciência, tecnologia e mercado, percorre um longo caminho até se tornar uma inovação aplicável de sucesso.

À medida que se intensificou o interesse pelo estudo, o tema inovação ganhou visibilidade, principalmente na área organizacional. Os autores Fagerberg, Martin e Anderson (2013) constataram a necessidade de se criar ferramentas com o intuito de identificar e promover a inovação com foco em novos conhecimentos, recursos e habilidades que pudessem ser aplicados em ambientes organizacionais.

Damanpour (1991) afirma ainda que, nas organizações, a inovação pode ser definida como novos produtos e serviços, tecnologias de produção, estruturas, sistemas administrativos ou novos planos relacionados aos membros desta organização, a fim de se tornar cada vez mais atrativos aos consumidores.

Os motivos responsáveis por gerar interesse em inovações dentro de organizações podem surgir tanto de atributos desta nova ideia (consolidados até mesmo externamente ao ambiente em questão) ou de fatores internos, relacionados à própria organização (Damanpour & Gopalakrishnan 2001).

O interesse em inovações fez com que pesquisas neste tema alcançassem os mais diversos níveis de análise. Em meio organizacional, é ressaltada a importância de relacionar o tema com geração de resultados diretos (muitas vezes financeiros); porém, Battisti & Stoneman (2010) contestam a literatura focada em tais objetivos de forma simples e individual, e propõem novos estudos observando inovações gerenciais, de mercado e estratégicas em um nível mais complexo.

Resultados de pesquisas realizadas por Valencia, Valle e Jimenez (2010) indicam que a cultura organizacional pode aumentar o nível da inovação de produto; porém, é observado que o efeito contrário também pode ocorrer, no qual a cultura baseada em valores da organização pode inibir alguma forma de inovação.

2.3 Relação Cultura Organizacional x Inovação

A relação da cultura das organizações com a inclinação à inovação se fez presente em estudos de estratégia e posicionamento empresarial frente aos obstáculos ou concorrentes em diversos tipos de mercado, pois são, muitas vezes, responsáveis pelos diferenciais competitivos. Desta forma, percebe-se a real necessidade de explorar tais temas combinados cientificamente.

Os consumidores buscam, nos mais diversos níveis, de que forma cada empreendimento poderá contribuir para sua experiência, obrigando os participantes do mercado a se submeterem a mudanças e aplicação de novos métodos. A fim de garantir que a empresa tenha esse comportamento dinâmico em todos os aspectos, deve-se trabalhar o enraizamento da cultura de inovação de forma a se tornar um valor intrínseco.

Para Nacinovic et al. (2009) a cultura de uma organização consiste em um sistema de valores compartilhados e normas que definem atitudes e

comportamentos apropriados aos membros participantes de cada organização, gerando uma cultura única que orienta o todo em um caminho de inovação.

Na literatura, a relação entre os dois temas é bastante presente, destacando-se alguns segmentos básicos: O tipo das organizações e sua relação com o efeito das inovações, e a cultura organizacional de forma global e o entendimento acerca de como a inovação se comporta.

Já Hogan et al. (2011) definem o termo inovação em meio organizacional como “capacidade da empresa, relacionada a seus competidores, de aplicar o conhecimento coletivo, habilidades, e recursos para atividades inovadoras relacionadas a novos produtos, processos, serviços ou gestão, marketing ou organização de sistemas, com o intuito de criar valor agregado à empresa ou aos seus interessados”, dividindo o tema em capacidade de inovação voltada ao cliente, ao marketing e à tecnologia.

Diversos autores propõem a mensuração da cultura voltada para a inovação de forma específica, a fim de analisar este comportamento em situações mais pontuais. Bakovic, Lazibat e Sutic (2013) investigam níveis de inovação em indústrias manufatureiras de modo a compreender as principais influências geradas acerca de inovações de produto. Lau e Ngo (2004) analisam a relação entre as inovações de produto com novos sistemas de RH. Menon, Chowdhury e Lukas (2002) associam fatores organizacionais e o desenvolvimento e sucesso também em novos produtos. Sanz-Valle et al. (2011) buscaram comprovar os efeitos de aprendizagem organizacional em inovações técnicas e como os tipos de cultura podem agir como possíveis determinantes na aprendizagem dos membros.

É observado que a literatura apresenta cuidados com a produção a respeito do tema cultura como orientador para inovação em diversos tipos de segmentos e ambientes organizacionais; porém, ainda cabem questionamentos sobre as características de cultura organizacional que estejam diretamente ligadas à inovação, já que a amplitude deste conceito é muito extensa, o que gera um percentual pequeno acerca de estudos desta temática.

É, então, válida e de considerável importância verificar a propensão à inovação nas organizações de uma forma mais direta e direcionada a segmentos específicos como é feito no presente estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa realizada é de caráter descritivo e quantitativo (Creswell, 2007), tendo como finalidade identificar e caracterizar as empresas de prestação de serviços em turismo quanto à existência de uma cultura que fomente a inovação. Isso foi realizado por meio da aplicação da Escala de Orientação Cultural para Inovação (EOCI), explicada a seguir neste trabalho. A pesquisa também possui caráter de recorte transversal e pode ser caracterizada como levantamento de dados (Creswell, 2007).

3.2 Caracterização das organizações

Foram avaliadas 10 empresas da área de turismo com unidades no Distrito Federal (dentre operadoras e lojas de atendimento direto ao cliente). Apesar de a maioria das empresas pesquisadas serem de médio porte, o foco da avaliação se restringiu à uma filial (sendo elas franquias ou lojas) destas empresas. Para que fosse assegurada uma representatividade de respondentes por empresa, foi estipulado um percentual de participação na pesquisa (pelo menos 20% de respondentes em cada empresa). Todas as empresas participantes se localizam no Plano Piloto-DF e o tempo de funcionamento médio delas no DF é de 26,8 anos.

3.3 Participantes do estudo

A aplicação da EOCI foi realizada com 80 pessoas, todos funcionários de agências de viagem de Brasília, de modo a gerar considerável validade aos

resultados da percepção quanto aos quesitos analisados nas organizações de um mesmo ramo.

Dos respondentes das 10 organizações, 45 eram homens (56,25%), 30 eram mulheres (37,50%) e 5 respondentes (6,25%) não identificaram o sexo. A idade média dos participantes foi de 33,43 anos (DP= 11,16) e o tempo médio na empresa de 9,01 anos (DP= 29,26).

A seguir é mostrada a tabela 1 com o número de respondentes de cada uma das organizações estudadas.

Tabela 1 – Número de participantes da pesquisa por empresa

Empresas	Número de respondentes
AE	4
AGM	5
AIRES	10
APOLO	7
CVC	17
DF	11
IDEIAS	6
PRESTEZA	6
TRIPS	9
VOENEWS	5

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Instrumento de pesquisa

Foi utilizada nesta pesquisa a Escala de Orientação Cultural para Inovação (EOCI). A escala, construída e avaliada em termos de indícios de validade por Francischeto (2016), fundamentou-se no instrumento de Machado e Vasconcellos (2007). A escolha pelo instrumento de Machado e Vasconcellos (2007) para iniciar a construção da escala em questão se deu pela abrangência no tratamento da variável cultura organizacional, e por ser um instrumento produzido no Brasil, o que torna o instrumento mais similar à cultura brasileira. A escala de Machado e Vasconcellos (2007) foi inicialmente composta por 100 itens, subdivididos em 9 dimensões.

Francischeto (2016) reformulou, desenvolveu e descreveu a identificação de indícios de validade do instrumento de Machado e Vasconcelos (2007) que resultou numa escala mais objetiva, apresentado melhores índices de validade.

3.4.1 Validação e construção da escala

Dos 100 itens propostos por Machado e Vasconcelos (2007), foram elaborados, por Francischeto (2016), 57, os quais abordavam aspectos da orientação cultural para inovação. Para validar, tornar mais clara, menos repetitiva e de fácil resposta aos participantes, os itens foram submetidos à análise de juízes especialistas em inovação, sendo reduzidos a 54. Esta nova versão foi aplicada como teste e respondida por 10 membros de uma empresa a fim de avaliar o nível de compreensão dos itens restantes, gerando alterações em ordens das frases apenas para melhorar o entendimento.

A análise paralela realizada por Francischeto (2016) apontou para a extração de 4 fatores, já que o autovalor empírico do 5º fator (1,419) foi inferior ao autovalor aleatório correspondente (1,447) conforme tabela 2. No entanto, considerando a baixa diferença entre os autovalores e comparando-se a constituição da solução formada por 4 e 5 fatores, de acordo com a literatura, optou-se pela solução de 5 fatores.

Os itens faziam referência a características culturais da organização que poderiam levar ao estímulo ou à inibição da inovação (exemplo: "Na empresa, são contadas histórias sobre suas inovações bem-sucedidas"). Os 5 fatores da EOCI utilizados neste trabalho foram:

Rituais e Histórias (F1 na Tabela 2) – os itens que compõem este fator avaliam a presença de eventos de incentivo, ensino e comemoração em relação à inovação, além de histórias sobre inovações bem-sucedidas e sobre como proceder para ser inovador (nove itens; $\alpha=0,907$);

Estratégias de Inovação (F2 na Tabela 2) - referem-se a maneira em que a organização lida com o mercado, com os clientes e com os concorrentes, ou seja, se a inovação pauta tais relações (oito itens; $\alpha=0,859$);

Símbolos e Heróis (F3 na Tabela 2) – tais itens fazem referência a pessoas que simbolizam a inovação na organização (seis itens; $\alpha=0,853$);

Autonomia (F4 na Tabela 2) - percepção de liberdade ou repressão existentes na organização com relação à inovação (oito itens; $\alpha=0,803$);

Normas e Comunicação (F5 na Tabela 2) – são documentos escritos, regras não escritas, repasse de comportamentos e mecanismos de comunicação existentes na organização que estimulam a inovação (seis itens; $\alpha=0,861$).

Os itens que compõem cada fator são ilustrados a seguir (Tabela 2). É válida a observação de que aqueles com carga negativa são invertidos para uma correta análise e interpretação dos valores.

Tabela 2 – Cargas Fatoriais da Análise Fatorial Exploratória da EOCI (continua)

Item	F1	F2	F3	F4	F5
23. A empresa realiza eventos para comemorar as inovações conseguidas durante o ano.	0,831				
24. A empresa realiza eventos para incentivar as inovações.	0,788				
20. Quando uma inovação dá certo, a empresa se reúne para comemorar.	0,677				
25. A empresa realiza eventos para ensinar inovação aos novos membros.	0,674				
28. Na empresa, são contadas histórias sobre inovações que não deram certo.	0,648				
26. Na empresa, são contadas histórias sobre suas inovações bem sucedidas.	0,617				
22. Quando um membro ou grupo implementa uma inovação importante, a empresa lhes entrega um prêmio/troféu.	0,613				
51. A empresa premia inovações realizadas.	0,587				
27. Na empresa, são contadas histórias sobre como proceder para ser inovador.	0,509				
14. A empresa busca inovar como forma de se manter no mercado.		0,870			
10. Esta empresa estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades		0,835			
12. A empresa busca ser a melhor do setor por inovar em produtos e processos.		0,757			
9. Esta empresa encoraja os clientes a provarem produtos, serviços ou soluções novas.		0,749			

Tabela 2 – Cargas Fatoriais da Análise Fatorial Exploratória da EOCI (continua)

17. Esta empresa é mais inovadora que as concorrentes.	0,747	
15. A empresa inova pensando no lucro.	0,707	
18. Os membros desta empresa são mais criativos que os das demais empresas do setor.	0,595	
19. Os membros desta empresa acreditam que as organizações inovadoras são as que mais crescem.	0,524	
34. Existem pessoas que representam a inovação, na empresa, e são citadas constantemente.	0,916	
33. Existem membros, na empresa, que são inovadores natos.	0,770	
36. Existem pessoas que inovaram, na empresa, que são exemplos a serem seguidos.	0,723	
54. Nesta empresa, existem pessoas que simbolizam a inovação	0,638	
32. Os membros destacam alguém como responsável pelas principais inovações na empresa.	0,625	
35. Existem pessoas que já trabalharam, na empresa, e que até hoje são citadas como sendo inovadoras.	0,590	
47. Nesta empresa, apenas algumas pessoas podem inovar.	-0,736	
48. Nesta empresa, há áreas em que a inovação não é permitida.	-0,701	
44. Existe uma repressão implícita, no ambiente de trabalho, quando se trata de projetos inovadores.	-0,583	
8. Há receptividade, por parte da empresa, em relação às propostas inovadoras.	0,571	
1. Esta empresa valoriza a criatividade de seus membros, independentemente do nível hierárquico.	0,551	
11. Há liberdade para atuar, respeitando-se as indicações estratégicas da empresa.	0,536	
6. Esta empresa propicia autonomia aos seus membros.	0,472	
4. Esta empresa considera importante que as iniciativas de mudança sejam implantadas.	0,451	
40. Existem documentos escritos que definem os passos de como inovar.	0,784	
39. Existem documentos escritos que mostram como os membros devem atuar para serem inovadores.	0,781	

Tabela 2 – Cargas Fatoriais da Análise Fatorial Exploratória da EOCl (conclusão)

42. Existem regras não escritas que indicam como os membros devem agir para serem inovadores na empresa.					0,646
41. Os membros repassam aos que estão ingressando alguns comportamentos que os auxiliam a ser inovadores.					0,638
53. A empresa faz campanhas internas estimulando a inovação.					0,516
50. Mecanismos de comunicação (ex.: cartazes, e-mails,...) incentivando a inovação são comuns na empresa.					0,501
Percentual de variância explicada (%)	32,623	7,524	5,330	3,352	2,634
Confiabilidade (alfa de Cronbach)	0,907	0,859	0,853	0,803	0,861

Fonte: Francischeto, 2016

Enfim, os resultados de Francischeto (2016) apontam para uma escala mais reduzida e com bons índices de validade e confiabilidade, razão pela qual tal instrumento foi usado na presente pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Procedimentos

Foi aplicada, portanto, a versão final da Escala de Orientação Cultural para Inovação (EOCI) - formada por 54 itens - em que os respondentes tinham a opção de escolher valores em uma escala de sete pontos (1= Discordo Totalmente a 7= Concordo Totalmente). O instrumento EOCI foi aplicado presencialmente em visita à cada uma das empresas. Nele continham breves instruções para preenchimento e questões acerca de comportamentos da empresa relacionados à inovação. O preenchimento ocorreu individual e anonimamente. A aplicação se deu no período de 18 dias (entre o início das visitas e a finalização da coleta de dados).

Para análise dos dados, esta pesquisa se utilizou de estatísticas descritivas e testes de comparação de médias paramétricas gerados pelo software *IBM SPSS Statistics*. Não foram detectados valores ausentes, nem observações extremas. Para as análises descritivas e de comparação de médias, foi usada a estrutura fatorial encontrada por Francischeto (2016). Em seguida, foram feitos os cálculos dos escores fatoriais, correspondentes à média das variáveis de cada fator no aglomerado de respostas.

A tabela 3 tem como finalidade comparar e descrever de forma geral as médias, desvios padrão e coeficientes de variação de cada um dos 5 fatores avaliados para toda a amostra do estudo (Tabela 3). Esse dado traz uma visão geral da orientação cultural para inovação no contexto das empresas de prestação de serviços em turismo. Para efeito de compreensão da realidade de cada empresa, foram realizadas médias, desvios padrão e coeficientes de variação de cada um dos 5 fatores para cada empresa separadamente (Tabela 4).

Por fim foram feitas as seguintes análises para comparações entre as empresas: Índice de Correlação Intraclassa - ICC (Tabela 5). Neste trabalho, o ICC servirá para avaliar a variabilidade do ramo de empresas de prestação de serviço em turismo no nível do grupo (empresas). Esse resultado permite dizer se há

possibilidade de comparar as empresas entre si, porque a variabilidade entre elas que permita inferir uma realidade diferenciada por empresa.

Para validar o resultado do ICC, foi realizado um teste multivariado para comparação entre as empresas, a fim de verificar se elas apresentam características diferenciadas de compartilhamento da cultura de inovação (Tabela 6). O teste foi realizado após verificar que os pressupostos de normalidade, homocedasticidade e independência de observações foram considerados satisfatórios. Não houve problemas de quebra de pressupostos nas análises realizadas.

Foi realizado, ainda, o teste F para verificar em cada fator se existe diferença significativa entre as empresas. Após a conclusão do Teste F, aplica-se o teste de Tukey com a finalidade de verificar, caso exista diferença entre as empresas, quais são as empresas que apresentam características de orientação cultural para inovação similares.

Por fim serão discutidos os resultados das análises, pautados pelas questões levantadas na elaboração dos objetivos específicos deste trabalho.

4.2 Resultados gerais das análises

Inicialmente são apresentados os dados descritivos de orientação cultural à inovação para toda a amostra do estudo, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Análise descritiva geral dos fatores da escala EOCI

		Estatística	Erro Padrão
Fator			
Rituais e Histórias	Média	2,09	0,08
	Desvio	0,70	
	Padrão		
	CV		
Estratégias de Inovação	Média	3,92	0,10
	Desvio	0,89	
	Padrão		
	CV		
Símbolos e	Média	2,93	0,10

Heróis	Desvio Padrão	0,90	0,07
	CV	0,31	
	Média	3,88	
Autonomia	Desvio Padrão	0,67	0,10
	CV	0,17	
	Média	2,66	
Normas e Comunicação	Desvio Padrão	0,86	
	CV	0,32	
	Média		

Fonte: Dados da pesquisa. N= 80 respondentes

Dentre as estatísticas descritivas, é possível verificar na Tabela 3 que todos os fatores são pouco enfatizados na percepção de toda a amostra (média de respostas abaixo de 4 no intervalo de 1 a 7) das empresas pesquisadas do ramo do turismo. O fator Estratégias de Inovação apresenta maior média (3,92), indicando maior percepção de que as relações das empresas com o mercado, os clientes e os fornecedores são pautadas por ações e mecanismos que estimulem a inovação. Em seguida, ressalta-se a média do fator Autonomia (3,88), o que indica maior liberdade e menor repressão ao comportamento de inovação dentro das empresas. O fator Rituais e Histórias possuiu a menor média (2,09), conforme descrito pela literatura este fator diz respeito às atividades socialmente essenciais dentro da cultura das empresas e/ou descrições verbais de fatos ocorridos que contribuem para possíveis inovações.

Sobre o Coeficiente de Variação ('CV' na Tabela 3), que indica o quanto os dados são percebidos de forma compartilhada e homogênea entre os respondentes, o menor resultado apresentado foi para o fator da Autonomia (0,17), enquanto o maior foi Rituais e Histórias (0,33). Destaca-se que o CV respeita o intervalo de 0 a 1, sendo que os valores mais próximos de 0 indicam maior compartilhamento da do respectivo fator, o que caracteriza um aspecto cultural. Portanto, de maneira geral, os respondentes das empresas pesquisadas percebem que há autonomia na realização das atividades, o que estimula a inovação. De maneira geral, parece haver uma uniformidade na percepção dos respondentes no que diz respeito à autonomia e às estratégias e mecanismos usados pelas empresas para fomentar a inovação.

A seguir, serão apresentados os dados descritivos de cada empresa individualmente.

Tabela 4 – Análise descritiva dos fatores da escala EOCI por empresa

Empresa	Rituais e Histórias			Estratégias de Inovação			Símbolos e Heróis			Autonomia			Normas e Comunicação		
	Média	DP	CV	Média	DP	CV	Média	DP	CV	Média	DP	CV	Média	DP	CV
AE	1,81	0,74	0,41	4,22	0,94	0,22	2,54	1,65	0,65	3,78	0,93	0,25	2,54	1,46	0,58
AGM	1,84	0,62	0,34	4,35	0,68	0,16	2,50	0,74	0,29	4,03	0,35	0,09	2,43	0,88	0,36
AIRES	2,00	0,70	0,35	3,84	0,91	0,24	3,25	0,80	0,25	3,76	0,66	0,18	3,03	0,73	0,24
APOLO	1,94	0,35	0,18	4,00	0,75	0,19	2,60	0,65	0,25	3,66	0,53	0,14	2,67	0,91	0,34
CVC	2,17	0,44	0,20	3,86	0,75	0,19	3,00	0,61	0,20	4,26	0,64	0,15	2,87	0,73	0,25
DF	2,01	0,72	0,36	3,89	0,88	0,23	2,73	1,06	0,39	3,73	0,57	0,15	2,56	0,85	0,33
IDEIAS	2,67	0,98	0,37	4,50	0,87	0,19	3,61	1,08	0,30	4,65	0,58	0,13	2,39	0,96	0,40
PRESTEZA	2,39	0,70	0,29	3,08	0,91	0,30	3,14	0,72	0,23	3,40	0,37	0,11	2,44	0,77	0,32
TRIPS	2,00	1,10	0,55	3,69	1,22	0,33	2,96	1,22	0,41	3,43	0,67	0,19	2,65	1,11	0,42
VOENEWS	1,96	0,53	0,27	4,25	0,67	0,16	2,63	0,36	0,14	3,85	0,41	0,11	2,40	0,84	0,35

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela acima - a qual analisa o nível de percepção da orientação cultural para inovação por empresa -, nos quatro primeiros fatores a empresa IDEIAS Turismo obteve maior média em comparação com as demais, com coeficientes de variação menores ou iguais a 0,3 em 3 deles, indicando que os participantes percebem de forma mais presente e homogênea as afirmações sobre a percepção de Estratégias de Inovação, Símbolos e Heróis e Autonomia (no fator Rituais e Histórias o CV resultou em 0,37). No quinto fator observado (Normas e Comunicação), a maior média foi da empresa AIRES (3,03) com CV=0,24, também mostrando relativo compartilhamento entre os respondentes no que diz respeito ao fator conceituado no tópico anterior. Nesse caso, os respondentes percebem que existem poucas normas e mecanismos de comunicação que favoreçam a cultura de inovação.

A menor média observada no fator Rituais e Histórias foi obtida na empresa AE Turismo (1,81), porém, o CV de 0,41 indica que a percepção deste aspecto por parte dos funcionários respondentes tem baixo grau de compartilhamento na organização. A empresa com menor percepção do fator Estratégias de Inovação foi a PRESTEZA

Tur (média=3,08), o CV=0,30 mostra compartilhamento de tal percepção pelos funcionários. Símbolos e Heróis apresentou menor média na avaliação dos funcionários da AGM Turismo (2,50) com CV=0,29. A empresa PRESTEZA novamente teve menor média no fator Autonomia (3,40), o CV de 0,11 indica alto grau de compartilhamento deste fator. No último fator (Normas e Comunicação), a empresa IDEIAS ficou com a menor média, porém este nível de percepção não é considerado homogêneo entre os participantes da organização de acordo com o CV (0,40).

Para avaliar em que medida a orientação cultural para a inovação pode ser considerada como compartilhada por cada empresa e em que medida elas se diferenciam neste quesito, foram realizados cálculos dos Índices de Correlação Intraclassa (ICC) por fator, além de se efetuar comparações das médias dos fatores entre as empresas.

Os Índices de Correlação Intraclassa (ICC) consistem em uma medida da proporção da variância atribuível à macro-variável. O índice mede a extensão com que as unidades (grupos) podem ser diferentemente confiáveis em termos de escores de dimensão individual (James, 1982), sendo definido por Bartko (1976) como a comparação da variância entre unidades de análise (neste caso, agências de turismo), com a variância dentro das unidades de análise, utilizando uma taxa individual de cada respondente. O resultado do ICC é obtido segundo o cálculo a seguir:

ICC = [Variância entre as macro unidades] / [Variância total] sendo que a **[Variância total] = [Variância entre as macro unidades] + [Variância dentro dos grupos]**

Tabela 5 – Índices de Correlação Intraclassa

	Rituais e Histórias	Estratégias de Inovação	Símbolos e Heróis	Autonomia	Normas e Comunicação
Variância entre empresas	0,07	0,16	0,13	0,14	0,05
Variância intra empresas	0,49	0,79	0,80	0,45	0,74
Resultado ICC	0,13	0,17	0,14	0,24	0,06

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores de ICC variam de 0 a 1, sendo os valores próximos de 0 representantes de homogeneidade entre as amostras e anulando a percepção diferenciada do fator entre as empresas. Os resultados mostram que o fator Autonomia é o menos homogêneo dentre os 5, indicando que tais empresas se diferenciam neste fator, o que denota que cada uma delas apresenta suas características específicas. Os índices dos fatores Rituais e Histórias, Estratégias de Inovação, Símbolos e Heróis e Autonomia apresentam variabilidade no nível do grupo, ou seja, as empresas se diferenciam nesses quatro fatores. Apenas o fator Normas não indica, pelo ICC, a presença de variabilidade no nível das empresas. Foi considerado, para fins de comparação, o ICC acima de 0,10 como indicador de variabilidade entre as empresas.

Após observar que os dados indicavam variabilidade no nível do grupo, foi realizada uma análise multivariada de variância para comparar as médias entre as empresas. Antes de realizar tal teste, foi observado se os dados apresentavam os pressupostos necessários para realização da análise. Para a realização da MANOVA, foram adotados os seguintes pressupostos básicos: normalidade da distribuição, homocedasticidade e independência de observações. Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk indicaram que os cinco fatores possuem distribuição aderente ao padrão da curva normal ($p > 0,05$). A homocedasticidade também foi confirmada pelo teste M de Box ($p = 0,75$), de acordo com a tabela 6. Os dados apresentam independência de observações por serem oriundos de respondentes e empresas diferentes.

Tabela 6 – Teste M de Box para homocedasticidade

M de Box	117,95
Z	0,89
df1	90,00
df2	2471,70
Sig.	0,750

Fonte: Dados da pesquisa

Após verificação dos pressupostos, foram realizados os testes de comparação entre as médias dos fatores por empresa. De acordo com os testes multivariados,

não há diferenças estatísticas significativas entre as empresas no que diz respeito à orientação cultural para inovação. Os testes multivariados avaliam os efeitos envolvendo os cinco fatores simultaneamente. Esses dados estão presentes na tabela 7.

Tabela 7 – Testes Multivariáveis de comparação entre médias

	Efeito	Valor	Z	df de hipótese	Erro df	Sig.	Eta parcial quadrado
Interceptação	Rastreamento de Pillai	0,98	732,65 ^b	5,00	66,00	0,00	0,98
	Lambda de Wilks	0,02	732,65 ^b	5,00	66,00	0,00	0,98
	Rastreamento de Hotelling	55,50	732,65 ^b	5,00	66,00	0,00	0,98
	Maior raiz de Roy	55,50	732,65 ^b	5,00	66,00	0,00	0,98
Empresa	Rastreamento de Pillai	0,69	1,25	45,00	350,00	0,14	0,14
	Lambda de Wilks	0,45	1,28	45,00	298,34	0,12	0,15
	Rastreamento de Hotelling	0,91	1,30	45,00	322,00	0,11	0,15
	Maior raiz de Roy	0,43	3,330 ^c	9,00	70,00	0,00	0,30

Fonte: Dados da pesquisa

Após a comparação multivariada, os fatores de orientação cultural para inovação foram comparados individualmente de acordo com os dados da tabela 8. Essa comparação usa os testes F.

Tabela 8 – Testes F

Fonte	Variável Dependente	Soma de Quadrados Tipo III	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo Corrigido	Fator_1	3,74	9,00	0,42	0,84	0,58
	Fator_2	8,69	9,00	0,97	1,26	0,28
	Fator_3	7,37	9,00	0,82	1,01	0,44
	Fator_4	10,14	9,00	1,13	3,15	0,00
	Fator_5	3,64	9,00	0,41	0,51	0,86
Intercepto	Fator_1	290,32	1,00	290,32	585,07	0,00
	Fator_2	1058,86	1,00	1058,86	1377,42	0,00
	Fator_3	564,01	1,00	564,01	698,76	0,00
	Fator_4	999,05	1,00	999,05	2790,41	0,00
	Fator_5	454,23	1,00	454,23	576,39	0,00
Empresa	Fator_1	3,74	9,00	0,42	0,84	0,58
	Fator_2	8,69	9,00	0,97	1,26	0,28
	Fator_3	7,37	9,00	0,82	1,01	0,44
	Fator_4	10,14	9,00	1,13	3,15	0,00
	Fator_5	3,64	9,00	0,41	0,51	0,86
Erro	Fator_1	34,74	70,00	0,50		

Fator_2	53,81	70,00	0,77
Fator_3	56,50	70,00	0,81
Fator_4	25,06	70,00	0,36
Fator_5	55,16	70,00	0,79

Fonte: Dados da pesquisa

O teste F realizado indica que existe diferença significativa entre as empresas somente para o fator 4, o qual aborda a dimensão de autonomia. Tal dado reforça os resultados do ICC apresentados anteriormente. As empresas se diferenciam, formando unidades com orientação cultural separada somente no que diz respeito a autonomia. Conclui-se então que, para os demais fatores, as empresas apresentam um comportamento semelhante. Optou-se aqui por apresentar apenas dos resultados significativos do teste.

Tabela 9 – Resultados do teste Tukey para comparação das médias

Fator 4 - Autonomia			
Empresa	N	Subconjunto	
		1	2
PRESTEZA	6	3,40	
TRIPS	9	3,43	
APOLO	7	3,66	3,66
DF	11	3,73	3,73
AIRES	10	3,76	3,76
AE	4	3,78	3,78
VOENEWS	5	3,85	3,85
AGM	5	4,03	4,03
CVC	17	4,26	4,26
IDEIAS	6		4,65

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de Tukey realizado comparando as 10 empresas em relação ao fator 4 (Autonomia), aponta que as empresas PRESTEZA e TRIPS possuem médias inferiores às características padrão das demais empresas do ramo. Já a IDEIAS apresenta média superior no que diz respeito a este fator.

Enfim, apesar do ICC indicar variabilidade (diferenças) no nível das empresas, os dados da comparação entre as médias não sustentam tal indicação para todos os fatores. De acordo com a comparação entre as empresas, apenas o fator Autonomia sugere que as empresas se diferenciam em termos de orientação cultural para inovação.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Conforme citado anteriormente na base teórica da pesquisa, existem dados empíricos que sustentam que há relações entre a Cultura Organizacional e outras variáveis, como desempenho, produtividade e inovação. Estudos identificam influências da cultura no desempenho (Arruda et al., 2015), resultados atrelando a cultura e a gestão de pessoas com desempenho organizacional (Santos et al., 2014) e também a influência da inovação através da percepção da cultura organizacional (Moraes, 2011).

Segundo Damanpour (1991), a implementação de ações de inovação pode gerar grandes contribuições para a efetividade e desempenho nas empresas. Tais ações podem trazer vantagens competitivas nas mais diversas situações ou cenários de mercado enfrentados pelas organizações (Khazanchi, et al., 2006).

Conforme pesquisa realizada no ano de 2015 pela Amadeus, as empresas no ramo do turismo que acompanham as inovações - principalmente tecnológicas -, ganham espaço no mercado. Segundo o estudo feito pela parceira tecnológica líder para o setor de turismo, as viagens geradas por agências online cresceram 24% no ano de 2014.

Segundo o Ministério do Turismo, a globalização e o aumento na facilidade de acesso à internet causam diversas mudanças em agências de viagens. Várias delas, mesmo as já consolidadas no mercado e que operam fisicamente, precisam criar alternativas para que os clientes sejam atendidos e possam definir e comprar seus pacotes de viagens por meio de ferramentas virtuais.

Na pesquisa realizada neste trabalho, ao observar comparações entre as empresas estudadas, percebeu-se uma alta variabilidade em alguns fatores nas medias obtidas. A IDEIAS Turismo, por exemplo, se destacou dentre as demais na maioria dos fatores (com exceção do fator Normas e Comunicação, no qual ficou com a menor média), o que pode ser interpretado como a organização de maior incentivo aos comportamentos voltados para inovação.

A partir dos resultados obtidos nas análises e nos cruzamentos das informações com a literatura apresentada neste trabalho, conclui-se que o nível de percepção de cultura de inovação por parte dos funcionários das empresas observadas é relativamente baixo. Nos fatores apresentados, a maioria das médias gerais ficaram abaixo da metade da escala (4), indicando que as empresas prestadoras de serviços em turismo estudadas pouco percebem ações que caracterizam, segundo os autores, organizações como tendo em sua cultura orientações para inovação.

Dados os baixos níveis de percepção de orientação para inovação encontrados nas empresas pesquisadas, essas informações podem ser consideradas preocupantes para essas organizações, além de representarem problemas para todo o ramo local de empresas de turismo, caso essas informações sejam interpretadas como amostras.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Uma das limitações do estudo consiste na possível falta de atenção nas respostas dadas pelos funcionários das empresas, haja vista o pouco tempo livre para se dedicarem aos questionários. Portanto, a concentração mental insuficiente por parte dos respondentes pode representar um fator determinante na qualidade do resultado do estudo realizado.

Outra dificuldade observada foi o difícil acesso a alguns setores das empresas. Em alguns casos, principalmente nas instituições de maior porte, a escala foi aplicada apenas em um setor específico, o que pode não retratar de forma fidedigna a percepção da empresa como um todo.

Em alguns casos, não houve representatividade da amostra da empresa quanto aos cargos ocupados e ao número de colaboradores da empresa. Esse fato também não permite generalização dos dados encontrados para outras empresas do ramo do turismo.

Esta pesquisa relacionou os conhecimentos adquiridos pela literatura das áreas de inovação e cultura organizacional, utilizando-as para avaliar, por meio do instrumento aplicado, a presença orientação cultural para inovação nas empresas. Considera-se que há poucos indícios de uma orientação cultural diferenciada entre essas empresas, talvez, pelo tamanho das empresas pesquisadas. De maneira geral, considera-se esse um campo promissor de pesquisas.

Assim sendo, sugere-se que estudos voltados para compreender a necessidade do processo de inovação nas agências de viagens; que busquem identificar qual a percepção de clientes/consumidores e funcionários quanto ao uso da internet e outras ferramentas inovadoras de compra e venda de serviços turísticos, sejam realizados a fim de que novas contribuições que visem à melhoria nos serviços prestados por este tipo de empresa apareçam.

REFERÊNCIAS

AMADEUS. **Vendas de viagens por agências online crescem 24% no Brasil.** Disponível em: <http://www.amadeus.com/web/amadeus/pt_BR-BR/P%C3%A1gina-inicial-da-Amadeus/BR_PT-2015-09-30--Estudo-OTAs/1259071747117-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319653834988&assettype=PressRelease_C#>. Acesso em: 29 nov. 2016.

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

ARRUDA, Sérgio Chaves et al. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015.

BAKOVIC, Tomislav; LAZIBAT, Tonci; SUTIC, Ines. Radical innovation culture in Croatian manufacturing industry. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 7, n. 1, p. 74-80, 2013.

BARTKO, John J.; CARPENTER, William T. On the methods and theory of reliability. **The Journal of nervous and mental disease**, v. 163, n. 5, p. 307-317, 1976.

BATTISTI, Giuliana; STONEMAN, Paul. How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 187-206, 2010.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert Edward; TROMP, Th HJ. **Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden.** Academic Service economie en bedrijfskunde, 1999.

Confederação Nacional do Comércio de Bens - CNC. **Empresômetro.** Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/estatisticas>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, Fariborz; GOPALAKRISHNAN, Shanthi. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of management studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Culture: A new look through old lenses. **Journal of Applied Behavioral Science**, 1983.

FAGERBERG, Jan; MARTIN, Ben R.; ANDERSEN, Esben Sloth (Ed.). **Innovation studies: evolution and future challenges**. OUP Oxford, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Atlas, 1989.

FRANCISCHETO, Leela Lacerda. Inovação e orientação cultural: evidências de validade de construto e preditiva. 2016.

FREEMAN, Christopher. The economics of industrial innovation. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1982.

HEINE, Steven J.; RUBY, Matthew B. Cultural psychology. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science**, v. 1, n. 2, p. 254-266, 2010.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, Geert. Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. **Organization studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.

HOGAN, Suellen J. et al. Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1264-1273, 2011.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Pesquisa de Inovação 2011 (Pintec)**. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

JAMES, Lawrence R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. **Journal of applied psychology**, v. 67, n. 2, p. 219, 1982.

KHAZANCHI, Shalini; LEWIS, Marianne W.; BOYER, Kenneth K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 871-884, 2007.

LAU, Chung-Ming; NGO, Hang-Yue. The HR system, organizational culture, and product innovation. **International business review**, v. 13, n. 6, p. 685-703, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. 15-31, 2007.

MARTIN, Joanne; SIEHL, Caren. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. **Organizational dynamics**, v. 12, n. 2, p. 52-64, 1983.

MENON, Ajay; CHOWDHURY, Jhinuk; LUKAS, Bryan A. Antecedents and outcomes of new product development speed: An interdisciplinary conceptual framework. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 317-328, 2002.

MINISTERIO DO TURISMO – Mtur. **Cresce procura por agências de turismo online**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5587-evolu%C3%A7%C3%A3o-tecnol%C3%B3gica-alavanca-entrada-de-ag%C3%A4ncias-de-turismo-no-mundo-virtual.html>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

MONTALVO, Carlos. What triggers change and innovation?. **Technovation**, v. 26, n. 3, p. 312-323, 2006.

MORAES, Cláudio Alberto et al. Configuração e cultura organizacional, cooperação e inovação: análise de um modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 1, p. 111, 2011.

NACINOVIC, Ivana; GALETIC, Lovorka; CAVLEK, Nevenka. Corporate culture and innovation: implications for reward systems. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 53, p. 397-402, 2009.

NARANJO VALENCIA, Julia C.; SANZ VALLE, Raquel; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Daniel. Organizational culture as determinant of product innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 466-480, 2010.

NEVES, Juliana de Brito Seixas. Gestão de clima organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente. 2011.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

SANTOS, Nathália de Melo et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SANZ-VALLE, Raquel et al. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 997-1015, 2011.

SCHEIN, Edgar H. SMR forum: How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 2, p. 85, 1993.

ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO CULTURAL PARA INOVAÇÃO

Prezado (a) respondente,

Você está participando de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília (UnB), cuja finalidade é verificar características da organização relacionadas à inovação.

Você deve responder aos itens classificando-os de 1 (Discordo totalmente) até 7 (Concordo totalmente).

Sinta-se à vontade para opinar e lembre-se que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas no mais rigoroso sigilo.

Não há respostas certas nem erradas, o que importa é sua opinião sincera.

Sua participação é muito importante.

Por favor, busque responder todos os itens.

Muito obrigado!

Aluno: Bernardo de Miranda Franco (bernardo900@gmail.com)

Orientadora: Elaine Rabelo Neiva

INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO CULTURAL PARA INOVAÇÃO

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____ anos.

Nome da empresa: _____

Cidade/Estado de localização da empresa: _____

Cargo na empresa: _____

Tempo de empresa: _____

Tempo de existência da empresa: _____ anos.

Quantidade de funcionários da empresa: _____

DISCORDO TOTALMENTE

1

2

3

4

5

CONCORDO TOTALMENTE

6

7

ITEM	DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Esta empresa valoriza a criatividade de seus membros, independentemente do nível hierárquico.							
2	Esta empresa entende que é necessário assumir riscos ao implantar um novo produto, serviço ou solução de consultoria.							
3	Os membros desta empresa são incentivados a propor melhorias em processos ou rotinas.							
4	Esta empresa considera importante que as iniciativas de mudança sejam implantadas.							
5	Os membros desta empresa são incentivados a propor novos produtos, processos, serviços ou soluções de consultoria.							
6	Esta empresa propicia autonomia aos seus membros.							
7	Esta empresa entende que ao se buscar o sucesso existe a possibilidade de fracasso, e aceita ambos os resultados.							
8	Há receptividade, por parte da empresa, em relação às propostas inovadoras.							
9	Esta empresa encoraja os clientes a provarem produtos, serviços ou soluções novas.							
10	Esta empresa estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades.							
11	Há liberdade para atuar, respeitando-se as indicações estratégicas da empresa.							
12	A empresa busca ser a melhor do setor por inovar em produtos e processos.							
13	Os trabalhadores desta empresa assumem as responsabilidades quando alguma coisa sai errada no processo de inovação.							
14	A empresa busca inovar como forma de se manter no mercado.							
15	A empresa inova pensando no lucro.							
16	Nesta empresa os membros são tratados de forma positivamente diferenciada quando estão envolvidos em processos inovadores.							
17	Esta empresa é mais inovadora que as concorrentes.							
18	Os membros desta empresa são mais criativos que os das demais empresas do setor.							
19	Os membros desta empresa acreditam que as organizações inovadoras são as que mais crescem.							
20	Quando uma inovação dá certo, a empresa se reúne para comemorar.							
21	Quando uma inovação dá errado, a empresa se reúne para avaliar as falhas e propor melhorias.							
22	Quando um membro ou grupo implementa uma inovação importante, a empresa lhes entrega um prêmio/troféu.							
23	A empresa realiza eventos para comemorar as inovações conseguidas durante o ano.							
24	A empresa realiza eventos para incentivar as inovações.							
25	A empresa realiza eventos para ensinar inovação aos novos membros.							
26	Na empresa, são contadas histórias sobre suas inovações bem sucedidas.							
27	Na empresa, são contadas histórias sobre como proceder para ser inovador.							
28	Na empresa, são contadas histórias sobre inovações que não deram certo.							

29	Existe um grande líder motivando a inovação na empresa.							
30	Todos são líderes voltados para inovação, não existe um mais importante.							
31	Em todos os momentos, surgem líderes voltados à inovação.							
32	Os membros destacam alguém como responsável pelas principais inovações na empresa.							
33	Existem membros, na empresa, que são inovadores natos.							
34	Existem pessoas que representam a inovação, na empresa, e são citadas constantemente.							
35	Existem pessoas que já trabalharam, na empresa, e que até hoje são citadas como sendo inovadoras.							
36	Existem pessoas que inovaram, na empresa, que são exemplos a serem seguidos.							
37	A empresa possui meios de comunicação que divulgam a inovação.							
38	As pessoas se comunicam por meio de linguagens e expressões que favorecem a troca e a criação de novas ideias.							
39	Existem documentos escritos que mostram como os membros devem atuar para serem inovadores.							
40	Existem documentos escritos que definem os passos de como inovar.							
41	Os membros repassam aos que estão ingressando alguns comportamentos que os auxiliam a ser inovadores.							
42	Existem regras não escritas que indicam como os membros devem agir para serem inovadores na empresa.							
43	Os membros discutem com os superiores sobre assuntos relacionados à inovação.							
44	Existe uma repressão implícita, no ambiente de trabalho, quando se trata de projetos inovadores.							
45	Existem responsáveis específicos para projetos inovadores.							
46	O ambiente de trabalho estimula a inovação.							
47	Nesta empresa, apenas algumas pessoas podem inovar.							
48	Nesta empresa, há áreas em que a inovação não é permitida.							
49	Nesta empresa, os grupos mais inovadores são constituídos de formas variadas, sem regras específicas.							
50	Mecanismos de comunicação (ex.: cartazes, e-mails...) incentivando a inovação são comuns na empresa.							
51	A empresa premia inovações realizadas.							
52	A empresa possui formas de motivação para incentivar a inovação.							
53	A empresa faz campanhas internas estimulando a inovação.							
54	Nesta empresa, existem pessoas que simbolizam a inovação.							

Fonte: Francischeto, 2016 (adaptado)